



Convegno "Costi & Business 2015"

Nuovi orizzonti per le Banche: i nuovi mestieri

Mirko Corradini

Roma, 15 Ottobre 2015

Obiettivi dell'intervento

1 Fornire una breve fotografia sulle principali dinamiche in atto nel Sistema Bancario Italiano



2 Presentare i potenziali nuovi orizzonti per le Banche al fine di trasformare i mutamenti in opportunità



3 Illustrare alcuni esempi e soluzioni potenzialmente implementabili



Agenda dell'intervento



Sintesi principali dinamiche Sistema Bancario

I nuovi orizzonti

Sintesi delle conclusioni



L'attuale contesto di mercato sta accelerando le dinamiche competitive

1

La crisi

- La **volatilità/ instabilità dei mercati e la crisi economica** degli ultimi anni hanno significativamente **ridotto la profittabilità del sistema bancario**



2

Il quadro normativo

- La **crescente pressione da parte del Regolatore** (sia a livello Nazionale che Comunitario) sta incrementando la **complessità operativa e i costi**



3

L'evoluzione del cliente e le nuove tecnologie

- **I consumatori** (a parità di bisogni) stanno **evolvendo i loro comportamenti** e le **modalità d'interazione** con la Banca (digitalizzazione)



4

L'arena competitiva

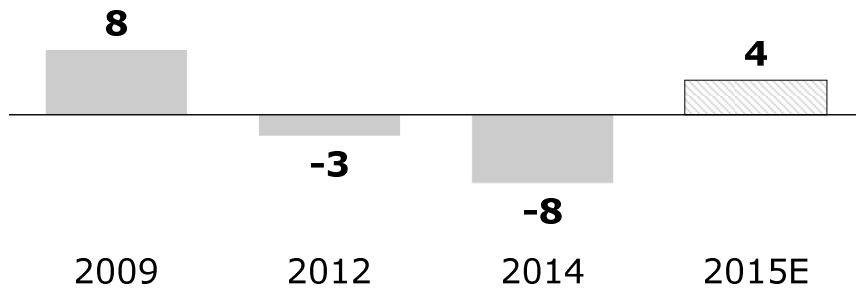
- **Crescita di Player "non bancari/ tradizionali" (la rivoluzione FinTech)** che stanno progressivamente erodendo mercato alle Banche anche nei **business core**



Da una parte il sistema bancario Italiano sta attraversando dal 2009 un periodo di forte crisi con riduzione della profittabilità...

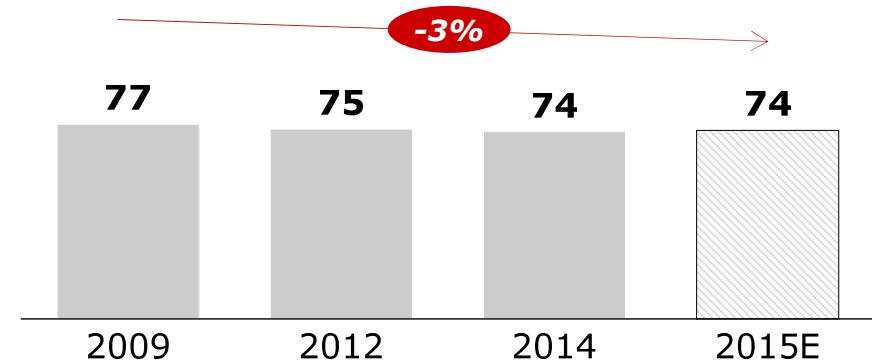
Riduzione dell'utile dovuta a...

Utile (Bln€)



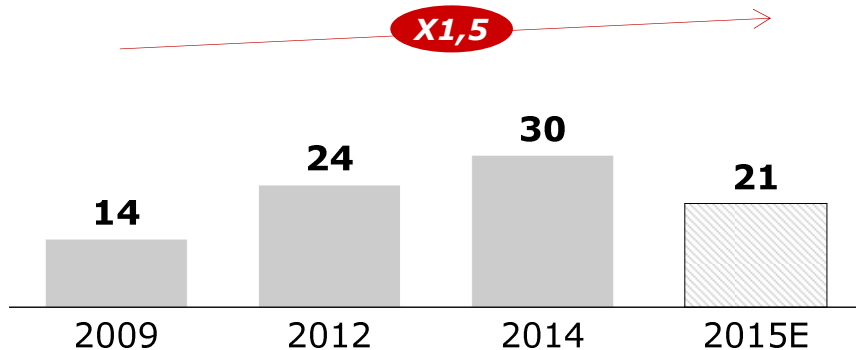
...ricavi sotto pressione...

Mint (€ Bln)



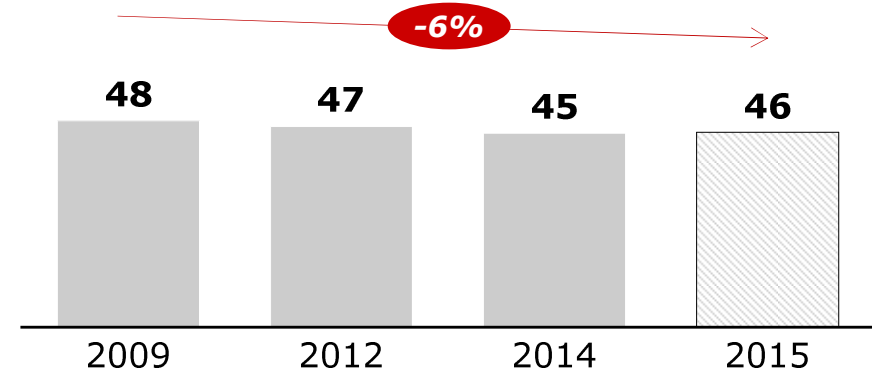
...esplosione delle rettifiche sui crediti...

Rettifiche sui Crediti (€ Bln)



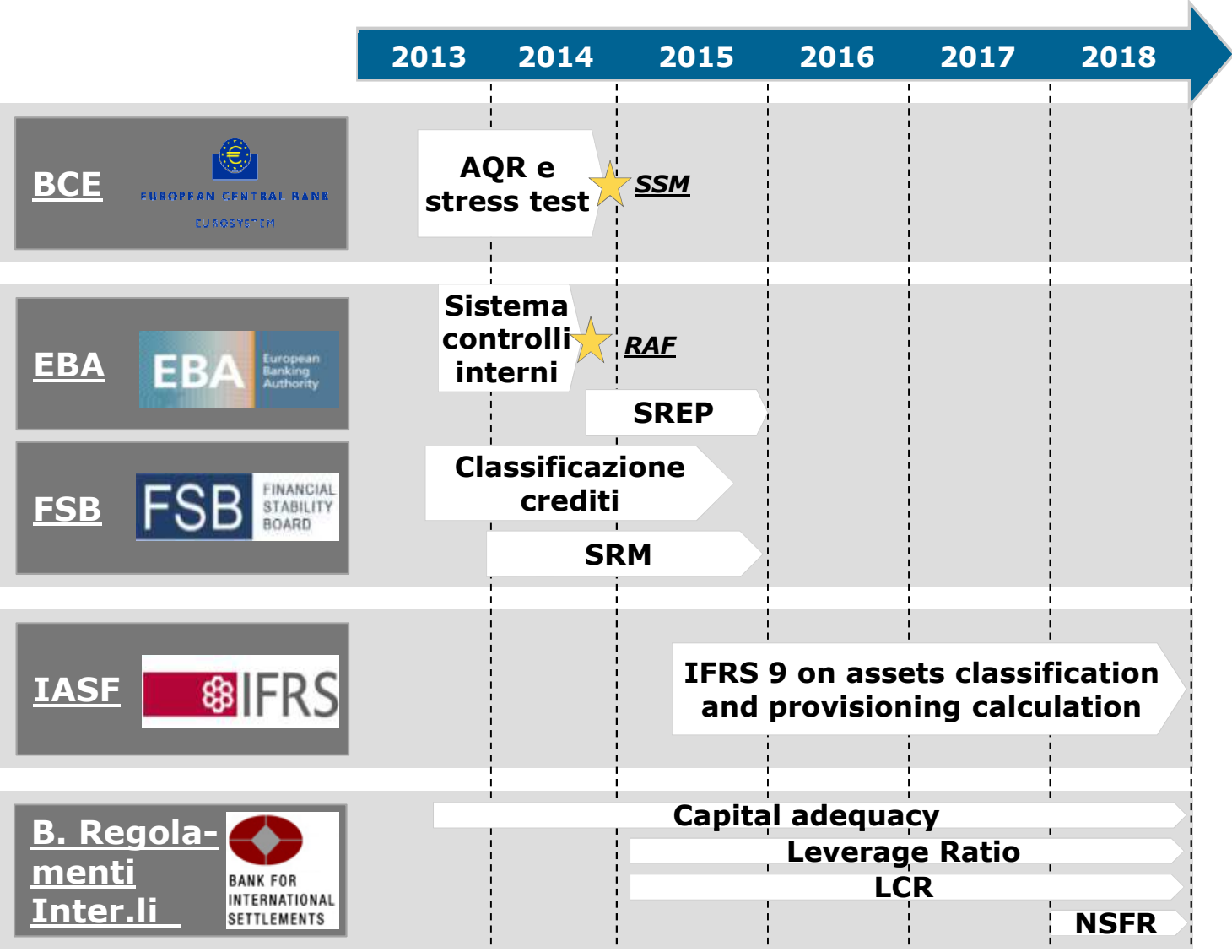
...solo in parte compensata da una riduzione dei costi operativi

Costi Operativi (€ Bln)



...dall'altra parte il regolatore ha reagito con una regulation che condiziona pesantemente la strategia e l'operatività

Principali Milestones regolamentari



Diversi Enti europei hanno imposto al sistema bancario di adeguarsi a nuovi regolamenti/ controlli



- Framework di supervisione unica**
(es. SSM, SREP)
- Strumenti di pianificazione strategica / rischio "evoluti"**
(RAF, Stress Test, etc..)
- Vincoli più stringenti sul capitale**
(Capital adequacy)
- Piena implementazione nuovi standard sul credito**
(AQR, Forborne, IFRS9)

I clienti al contempo si sono evoluti non tanto nei bisogni, ma nei comportamenti

I bisogni della clientela...

I clienti necessitano di ...

Risparmiare



Spendere



Operare



in un ...



sistema sicuro



e con ...



un facile accesso



I bisogni dei clienti non cambiano con la digitalizzazione...

... e l'evoluzione dei comportamenti

I clienti vogliono...

- 1 ...essere sempre connessi
- 2 ...utilizzare tutti i canali a disposizione (approccio omni-channel)
- 3 ...condividere le esperienze
- 4 ... utilizzare la digitalizzazione per avere soluzioni sempre più:

Personalizzate



Just in time

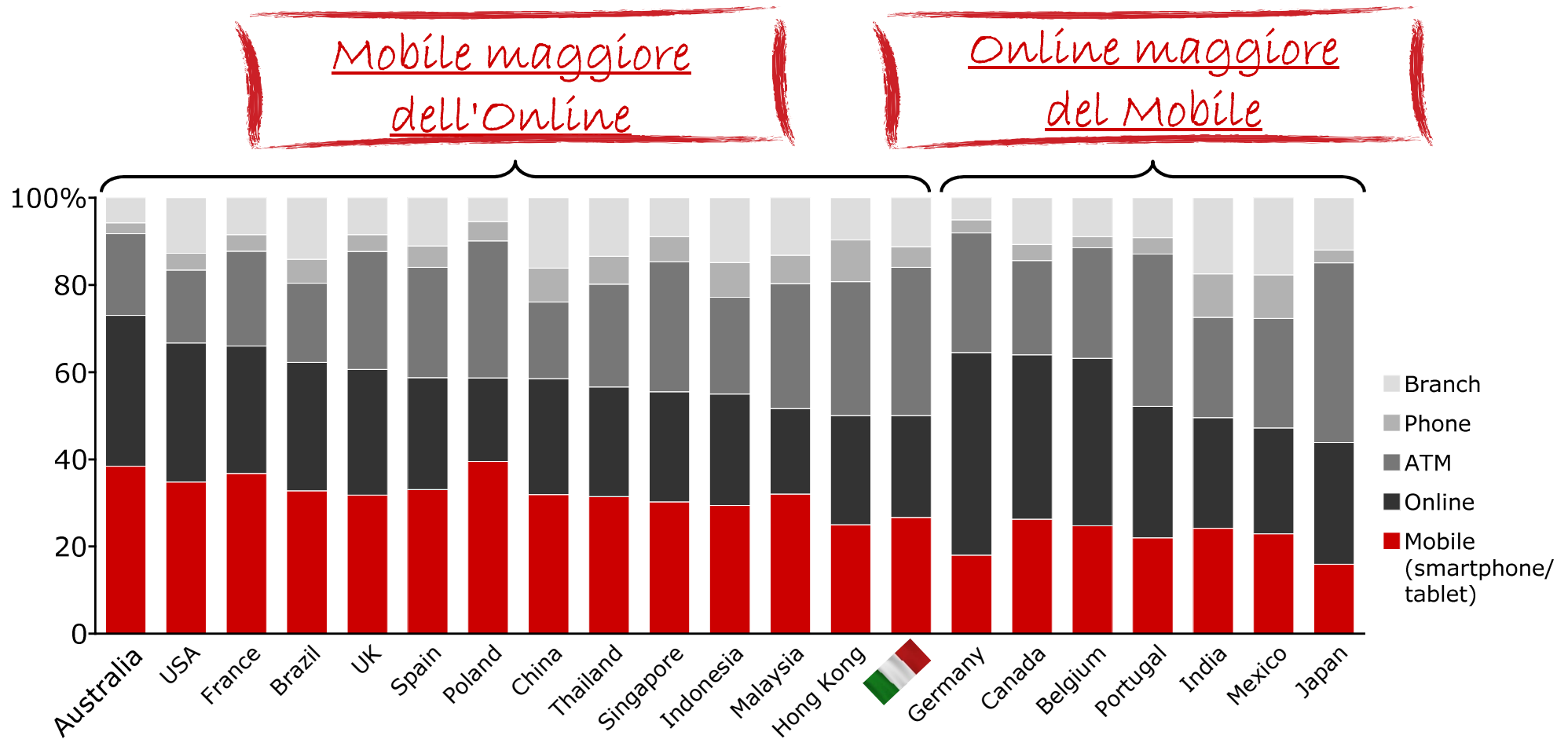


...ma si modificano profondamente i comportamenti e le modalità di interazione



Il cambiamento dei comportamenti della clientela è confermato dall'evoluzione nell'utilizzo dei touchpoint banca


Percentuale delle interazioni cliente per tipologia di canale (Q4 2014)



Nel 2014 le interazioni tramite dispositivi Mobile sono state superiori di quelle del canale Online



Si stanno sempre più sviluppando i Digital attackers che possono essere un pericolo tangibile per le banche ma anche una fonte di contaminazione degli attuali modelli di business

Servizio	Principali Esempi	Ricavi a rischio	Considerazioni Chiave
1 Conti correnti e depositi	   	0-5%	<ul style="list-style-type: none"> Nuova User Experience ma con difficoltà ad attrarre nuova clientela fino ad ora
2 Pagamenti	    	10-15%	<ul style="list-style-type: none"> Non ancora definita una proposizione per il cliente vincente, in particolare per i pagamenti mobile anche se stanno entrando i "giganti di internet"
3 Credito	    	5-10%	<ul style="list-style-type: none"> Vantaggio di costo nell'accesso al credito e potenziali elevati ritorni per gli investitori
4 Asset Mgmt	   	2-5%	<ul style="list-style-type: none"> Piattaforme di Social Trading ed ETF-based ancora fenomeno embrionale ma con potenziale vantaggio competitivo in termini di costo e trasparenza
5 Awareness and Information	   		<ul style="list-style-type: none"> Gli aggregatori hanno forte capacità di attrarre clienti, alimentano la competizione sul prezzo e stanno cominciando a sviluppare prodotti white label

Attuale posizionamento strategico degli attackers

Leaders o player con ottimo posizionamento

Chiaro vantaggio competitivo

Nuovi player / fase di test nei servizi core banking



Agenda dell'intervento

Síntesi principali dinámiche Sistema Bancario



I nuovi orizzonti

Síntesi delle conclusioni



Le Banche devono trovare nuove fonti di ricavo ed in questo possono sfruttare alcuni loro punti di forza e rendere più redditizi dei costi già esistenti

Imperativo per le Banche: allargare i propri confini attraverso Nuovi Business



Le Banche hanno punti di forza...

Customer base

- **Ampi bacini di clientela**, Retail e Imprese, con **bisogni finanziari e non da presidiare e soddisfare** con servizi ad alto valore aggiunto

Forza del Brand

- **Alcune Banche hanno un ottimo livello di reputazione** nei confronti dei propri Clienti che ne **riconoscono il ruolo istituzionale**

...che possono rendere ancora più redditizi i costi esistenti

Persone

- **Le Banche**, in particolare negli ultimi anni, hanno sempre più **bisogno di trovare metodi "innovativi" di valorizzazione delle Risorse** (ICT, capacity, ...)

Spazi

- **Alla luce dei trend in atto** (e.g. digitalizzazione) **le Banche si trovano ad affrontare la valorizzazione di spazi in eccesso** rispetto alle reali esigenze



Anche i loro clienti si dicono aperti all'ingresso della Banca in nuovi business anche se in modo "selettivo"

Obiettivi Focus Group

- Approfondire **le aspettative e la percezione dei clienti**, anche in termini di impatto reputazionale, **rispetto ai nuovi business che potrebbero essere sviluppati nelle filiali retail**

Apertura da parte dei clienti in tre aree ad alto fit ...

Prodotti/servizi per i quali è necessario un finanziamento
(link al core business)

- **Casa** (e.g. compravendite)
- **Viaggi** (e.g. pacchetto con fin.to)
- **Auto e tecnologia di consumo**
- **Lusso e prestigio** (vetrina)
- **Finanziamenti ad hoc** (matrimoni, studi medici)

Consulenza
(link al ruolo istituzionale della banca)

- **Impresa** (fin.to start-up)
- **Lavoro e istruzione** (corsi all'estero)

Servizi
(convenieny)

- **Servizi al cittadino** (car sharing,..)
- **E-commerce** (con addebito diretto al conto, senza carta)

...ma delimitando il "perimetro" delle attività

Offerta

Servizi e non prodotti a basso valore aggiunto

Modello di servizio

Personale e spazi dedicati evitando la commistione tra i ruoli

Comunicazione

*Sprinta commerciale non invasiva
(e.g. video alle pareti)*

Fonte: Customized Research and Analysis, BANCA ESTESA – NUOVI BUSINESS, Fase 1 – Risultati fase qualitativa, Feb 2014



Le Persone e Filiali sono pertanto i due asset fondamentali per le Banche per trasformare i mutamenti del contesto in opportunità ottenendo sinergie di costo

Persone

- **Definizione di percorsi formativi e di carriera mirati** per progressivamente supportare i Nuovi Business attraverso la valorizzazione delle persone già presenti in Banca **con la creazione di Nuovi Mestieri**



Spazi (Filiali)

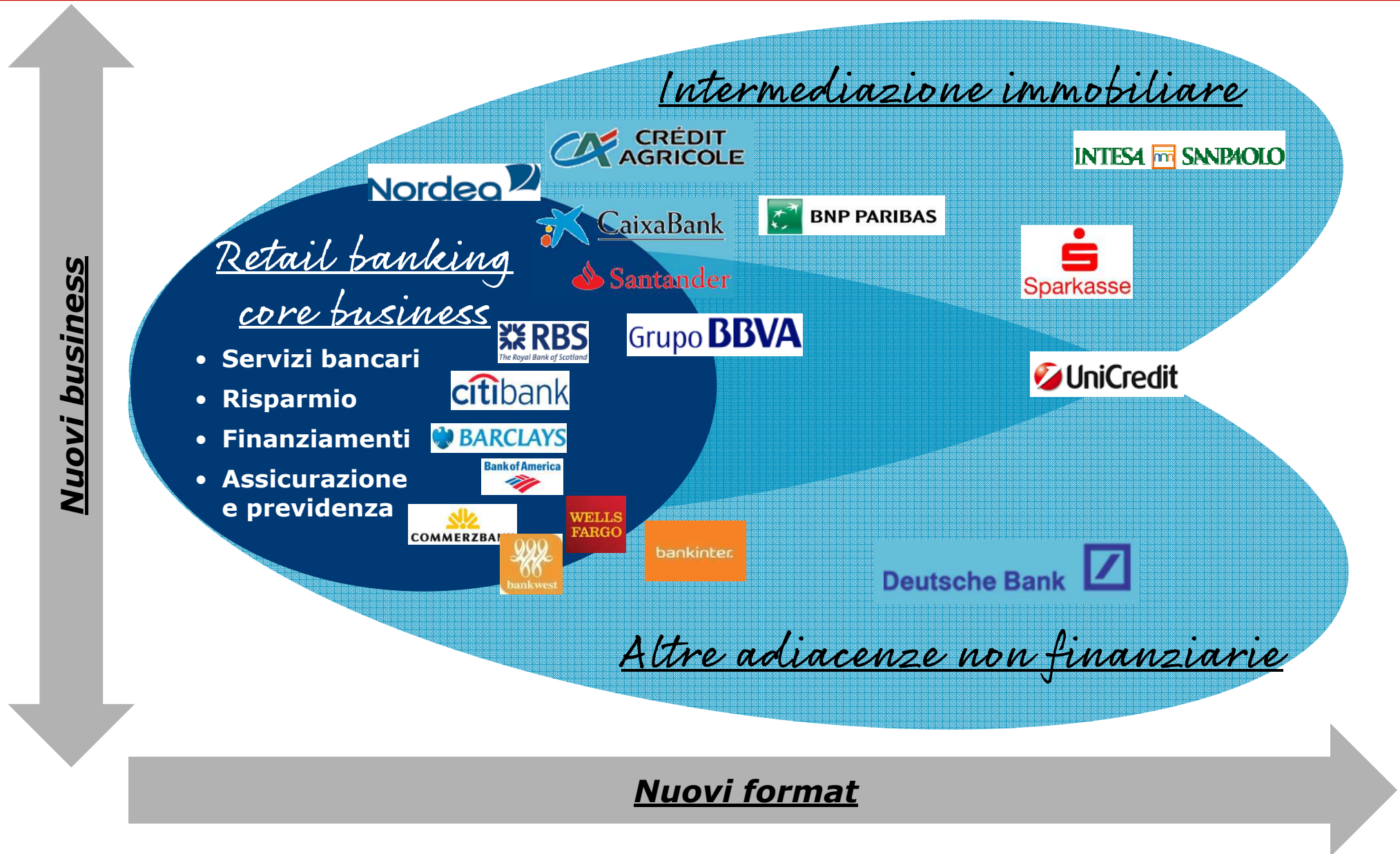
- **Definizione di azioni strategiche funzionali a migliorare le performance di redditività delle Agenzie** anche **attraverso l'introduzione di logiche "retail" nella gestione degli Spazi agenzia** (e.g. shop in shop, corner etc.) ma nel rispetto dei vincoli normativi



Sinergie di
costo



Esistono esempi sul mercato di player che hanno evoluto il modello di filiale con l'introduzione di nuovi business/ mestieri e nuovi format



Sono presenti diverse esperienze internazionali nel campo dell'intermediazione immobiliare anche se con modelli/obiettivi differenti

	Descrizione	Svolge interm.ne imm.re	Perimetro immobili	Modello di servizio
Santander (Altamira) Caixa (ServiHabitat) BBVA (Anida)	<ul style="list-style-type: none"> Società di servizi di real estate nate principalmente per gestire gli immobili derivanti da sofferenze bancarie 	✓	Prevalenza Repossessed	<ul style="list-style-type: none"> Servizio d'intermedia-zione effettuato da agenti immobiliari terzi
Credit Agricole (Square Habitat)	<ul style="list-style-type: none"> Rete di agenzie immobiliari (stand-alone) delle casse regionali di Crédit Agricole 	✓	Immobili di terzi	<ul style="list-style-type: none"> Rete di agenzie stand-alone (ca. 560)
BNP Paribas Real Estate e Immob.	<ul style="list-style-type: none"> Società del Gruppo BNPP focalizzata sul residenziale, indipendente rispetto all'attività di retail banking 	✓	Immobili di nuova costruzione (90%)	<ul style="list-style-type: none"> Rete di agenzie (ca 12 nelle principali città)
Nordea	<ul style="list-style-type: none"> Vetrina immobiliare per costruttori/ agenzie con offerta di prodotti di finanziamento/ assicurazione specifici 	✗	Immobili di terzi	<ul style="list-style-type: none"> Vetrina immobiliare per costruttori/ altre agenzie



Esempio Internazionale: "Shop in Shop" - Deutsche Bank

Descrizione modello di funzionamento

Descrizione modello

- All'interno della filiale Deutsche Bank "Q110 Die Deutsche Bank der Zukunft" di **Berlino** (DE) è stato allestito uno **spazio espositivo (Shop-in Shop con diversi marchi)** una **lounge**, un **kid's corner** e un **customer lab**

Servizi offerti

- **Punto vendita con oltre 25 marchi (es. Piquadro, Harrods, Posche Design,...)** in cui vengono **venduti diversi prodotti** (viaggi, casa,...)
- **Lounge**: aperta sia al pubblico che utilizzata per accogliere i clienti della Banca
- **Kid's Corner** con educatori esperti per i bambini
- **Customer Lab** dove è possibile provare e sperimentare per i clienti le **offerte digitali ed i prodotti del futuro**

Orario di apertura (negozio)

Lunedì, Martedì	→	10.00 - 19.00
Mercoledì	→	10.00 - 18.00
Giovedì, Venerdì	→	10.00 - 19.00
Sabato	→	10.00 - 18.00

Orari in linea con le altre attività commerciali del paese

Esempi



Deutsche Bank

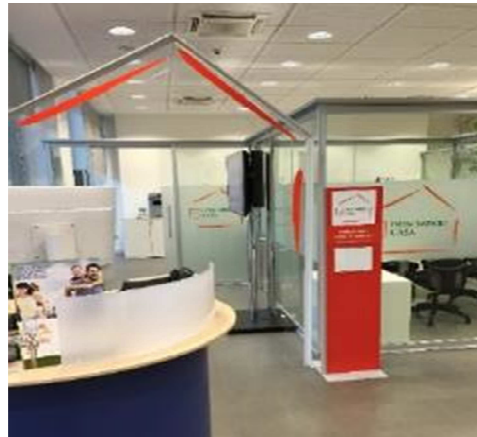


Esempio Italia: Intesa Sanpaolo e Unicredit

Intesa Sanpaolo



Società dedicata all'Intermediazione immobiliare



Descrizione modello

- **Shop in shop** all'interno delle filiali Retail della Banca
- Utilizzo **delle vetrine per la pubblicizzazione** degli immobili
- **Presenza in 3 città** (Milano, Roma, Torino), previste ulteriori aperture in 5 città

Unicredit



- **Società dedicata** all'intermediazione immobiliare
- **Corner all'interno delle filiali retail**
- **Partnership** con agenti immobiliari locali

Subito Banca Store



- **Vendita prodotti** High-tech, Casa, Lifestyle, Wellness, Business
- Acquisto vincolato **all'apertura del C/C**
- Possibilità di **finanziamento a tasso zero dei prodotti**



Agenda dell'intervento

Síntesi príncipali dínamiche Sístema Bancario

I nuovi orizzonti



Síntesi delle Conclusioni



I nuovi mestieri per le Banche sono un'opportunità ma che deve essere colta in modo mirato e selettivo per non impattare negativamente sul brand

I nuovi mestieri delle Banche

Attività

- **Non tutte vanno bene**, ma occorre focalizzarsi su quelle che sono maggiormente adiacenti all'attuale business (link col finanziamento o sfruttamento ruolo istituzionale Banca)



Persone

- **Non è possibile riconvertirle verso qualsiasi "mestiere"** ed è necessario definire percorsi formativi e di carriera ad hoc



Spazi

- **Occorre organizzarli in modo efficiente al fine di renderli più redditizi** anche attraverso l'introduzione di logiche "retail" ma tenendo sempre presente eventuali vincoli normativi



Una non corretta identificazione del "nuovo mestiere" può infatti impattare negativamente sul brand della Banca

